

Российский журнал менеджмента  
Том 9, № 2, 2011. С. 93–108

## АУТСОРСИНГ И ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ: ПРЕДЛОЖЕНИЯ ДЛЯ ИССЛЕДОВАНИЙ НА БАЗЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ТЕОРИИ

**Р. ДЖЕРМЕЙН**

*Университет EBS, Германия,  
Высшая школа менеджмента СПбГУ*

**К. В. КРОТОВ, Ю. В. ФЕДОТОВ**

*Высшая школа менеджмента СПбГУ*

В данной статье представлен подробный обзор широкого спектра исследований по проблематике аутсорсинга. Анализ аутсорсинга с позиций экономической теории трансакционных издержек дополняется рассмотрением идей ресурсного подхода к фирме, а также организационного подхода. Последний представляет собой новое направление, в рамках которого анализируется влияние факторов на уровне организации на мероприятия в области аутсорсинга и их эффективность. В статье представлен ряд предположений теоретического плана, объединяющих все три рассмотренных подхода.

*Ключевые слова:* аутсорсинг, вертикальная интеграция, организационный подход, цепь поставок.

### Введение

Аутсорсинг стал большим бизнесом. Исчерпывающую статистику по данному вопросу найти нелегко, однако, по мнению авторов одного из консалтинговых отчетов [Frost, Sullivan, 2005], объем глобального рынка для передаваемых на аутсорсинг производства и услуг для 500 крупнейших компаний (по списку Fortune 2004 г.) составлял около 648 млрд долл. Причем к 2007 г. его размер, по оценкам, должен

был вырасти до 920 млрд долл. Даже если принять во внимание все трудности с определением и измерением понятия «аутсорсинг», представляется, что в начале 2010-х гг. реальный объем глобального рынка для услуг в этой сфере будет значительно выше упомянутых величин. Важность аутсорсинга также подчеркивается количеством тех исследований, которые посвящены данной проблематике. Аутсорсинг изучался в самых разных областях, включая обрабатывающую

промышленность [Ashwin, Stump, 1999; Gray, Roth, Tomlin, 2009; Handley, Benton, 2009; Parkhe, 1993], здравоохранение [Moschuris, Kondylis, 2007], молочное скотоводство [Gillespie et al., 2007], образование [Pengill, 2007], розничную торговлю [John, 1984], клинические исследования новых лекарств [Azoulay, 2004], транспорт [Baker, Hubbard, 2003], сети ресторанов [Combs, Ketchen, 1999], банковскую отрасль [Gewald, 2010] и коммунальные службы [Joskow, 1987]. Некоторая часть исследований была посвящена анализу аутсорсинговых фирм (см., напр.: [Sharda, Chatterjee, 2011]).

При изучении данной проблематики используется целый ряд подходов, наиболее известными из которых являются статистический анализ опросных данных, зачастую совмещаемый с анализом глубинных интервью [Anderson, 1985; 1988; Maltz, 1994; Poppo, Zenger, 1998; Stump, Heide, 1996], анализ вторичных данных [Balakrishnan, Wernerfelt, 1986; Lieberman, 1991; Mayer, Argyres, 2004], а также изучение некоторого сочетания первичных и вторичных данных [Harrigan, 1986; Novak, Stern, 2008]. Кроме того, используются экономическое моделирование [Carlton, 1979; Glass, Saggi, 2001], методы теории игр [Aron et al., 2008], методы экспериментальной экономики [Powell, Tatikonda, Ying, 2006] и анализ кейсов [Ellram, Tate, Billington, 2008; Lacity, Hirschheim, 1993; McIvor, 2009; Vivek, Banwet, Shankar, 2008; Williams, Maull, Ellis, 2002]. Ряд авторов сосредоточился на разработке теоретических аспектов проблематики аутсорсинга [Aron, Clemens, Reddi, 2005; Holmstrom, Roberts, 1998; Insinga, Werle, 2000] и обзорах литературы [Rindfleisch, Heide, 1997]. Такие работы, как правило, сопровождаются предложениями относительно направлений будущих исследований.

В качестве объекта для вывода на аутсорсинг изучались: бухгалтерский учет [Maelah et al., 2010], информационные технологии [Lacity, Hirschheim, 1993], логистика [Bengtsson, Dabhilkar, 2009; Maltz,

1994], сборочные производства [Gillespie et al., 2007; Glass, Saggi, 2001], производство компонентов [Leiblein, Miller, 2003], а также маркетинг и продажи [Anderson, 1985; 1988].

Отметим, что исследования в области аутсорсинга проводились по всему миру. Есть публикации, основанные на данных из Европы [Bengtsson, Dabhilkar, 2009; Moschuris, Kondylis, 2007; Reuer, Arino, 2007; Solakivi, Ojala, Engblom, 2011], Индии [Sharda, Chatterjee, 2011], Японии [Takeishi, 2001; 2002], Кореи [Lee, Miranda, Kim, 2004], Южной Африки [Pengill, 2007], США [Dyer, 1996]. В то же время лишь небольшое количество работ посвящено сравнительному страновому анализу (см., напр.: [Schoenherr, 2010]). Академический спрос на «журнальное пространство» для исследований по аутсорсингу побудил издательство Emerald запустить в 2008 г. новый журнал — *Strategic Outsourcing: An International Journal*.

Несмотря на усилия, направленные на изучение аутсорсинга, исследования по данной проблематике остаются фрагментированными и противоречивыми. Актуальной проблемой является отсутствие согласия по поводу определения понятия «аутсорсинг». В рамках одного подхода аутсорсинг рассматривается как передача по (суб)подряду выполнения какой-либо функции третьей стороне для получения конкурентного преимущества (см.: [Quinn, 1999]). В рамках другого подхода внимание фокусируется на переносе за пределы границ фирмы тех видов деятельности, которые ранее стандартным образом осуществлялись внутри фирмы (см.: [McIvor, 2009]). Недостаток последнего определения заключается в том, что не существует четкого разграничения между аутсорсингом и решением «производить или покупать» (make-or-buy) (или проблемой выделения отдельной бизнес-функции в независимую компанию (functional spin-off)). Проблема «производить или покупать» связана с выбором из ряда альтернатив, где на одном полюсе находится

рынок, на другом — вертикальная интеграция, а между ними располагаются различные гибридные формы отношенческой контрактации [Williamson, 1975; 1985]. Утверждение о том, что выбор «аутсорсинг или внутреннее производство (insourcing)» чем-то отличается от выбора «производить или покупать», поскольку первый «формально осуществляется внутри фирмы», теряет смысл, если учесть тот факт, что степень вертикальной интеграции меняется на протяжении жизненного цикла продукта [Harrigan, 1986]. Более того, анализ изменений в структуре затрат процессов, передаваемых на аутсорсинг [Friedman, 2005], в совокупности с использованием подхода популяционной экологии [Jacobies, Winter, 2005] позволяет сделать интересный вывод. Степень выделения отдельных бизнес-функций в независимые компании, степень использования аутсорсинга и вертикальной интеграции находятся в постоянном изменении по мере того, как фирмы экспериментируют со своими организационными границами в поисках эффективных и экономичных форм ведения бизнеса.

В исследованиях проблематики границ фирмы в основном используется одна из двух теоретических парадигм. Первая парадигма называется экономической теорией транзакционных издержек (transaction costs economics — TCE). Эта теория имеет долгую историю развития [Coase, 1937; Williamson, 1975] и взята на вооружение огромным количеством исследователей (см., напр.: [Anderson, Coughlan, 1987; Baker, Hubbard, 2003; Carlton, 1979; Dyer, 1996; Rindfleisch, Heide, 1997]). Вторая парадигма представляет собой ресурсный подход (resource-based view — RBV) к фирме (см., напр.: [Wernerfelt, 1984; Barney, 1991]). Это более молодое направление мысли, исследования в рамках которого проводились как независимо от TCE (см.: [Holcomb, Hitt, 2007]), так и в связи с ее идеями (см., напр.: [Combs, Ketchen, 1999; Madhok, 2002]). Относительно недавно в этой области появились исследования то-

го, как характеристики на уровне фирмы влияют на аутсорсинг. Например, в одной из таких работ рассматривается влияние предпочтений фирмы относительно уровня затрат и качества на ее склонность к передаче производственной деятельности на аутсорсинг [Gary, Roth, Tomlin, 2009]. Настоящая статья также рассматривает проблематику на уровне фирмы и анализирует потенциальное влияние организационной структуры фирмы на аутсорсинг. В следующем разделе мы представим краткий обзор подходов TCE и RBV к проблематике границ фирмы. Затем мы обсудим организационную структуру как переменную на уровне фирмы и сформулируем ряд предположений (propositions) о том, как организационная структура влияет на аутсорсинг в цепи поставок и результативность логистики.

## Теоретические подходы

### *Парадигма TCE*

Согласно данной парадигме, соотношение затрат на осуществление транзакции через рынок и внутри фирмы определяет выбор «производить или покупать». В модели Уильямсона [Williamson, 1975; 1985] взаимодействуют два предположения о поведении человека (ограниченная рациональность и оппортунизм) и три характеристики транзакции (неопределенность, объем и специфичность активов). Присутствие ограниченной рациональности означает неспособность человека принимать рациональные решения благодаря ограниченной способности обрабатывать информацию. Асимметрия информации между продавцом и покупателем создает дополнительные сложности для осуществления транзакций. Оппортунистическое поведение характеризует ситуацию, при которой одна сторона сделки действует обманным образом, с целью достичь своих эгоистичных интересов, а не выполнить суть контракта. Неопределенность означает неспособность предсказать будущее состояние мира. Специфичность активов

означает, что активы имеют лишь небольшую ценность за пределами конкретной сделки. Она характеризует ту степень, в которой активы, созданные для удовлетворения потребностей конкретной транзакции, не могут использоваться для какой-либо другой сделки. Например, оборудование, специально сконструированное под заказчика определенного компонента, будет иметь лишь небольшую ценность при использовании в каких-либо других целях. Альтернативным примером является случай индустрии контейнерных перевозок, которая была построена вокруг стандартизации размеров контейнера, погрузочно-разгрузочного оборудования и средств транспортировки. Специфичность активов в данном случае низка, потому что фирма, занимающаяся автомобильными грузоперевозками, может использовать свое оборудование для выполнения заказов самых разных клиентов. Специфичность активов может выражаться в следующих формах: (1) физической специфичности (например, оборудование); (2) человеческой специфичности (например, знания в области продаж одного продукта нельзя напрямую применить к продажам другого продукта и его покупателям); (3) географической специфичности (связанной с преимуществами местоположения); (4) временная специфичность.

Переменные, характеризующие сделку и поведение человека, взаимодействуют между собой и определяют границы фирмы. Например, неопределенность усиливает влияние ограниченной рациональности. Неспособность предсказать будущее означает, что текущие контракты с разными поставщиками завтра могут потерять смысл. Быстрое устаревание продукта или высокая изменчивость технологии могут привести к значительным и частым изменениям в спецификациях компонентов продукта. Стоимость пересмотра контрактов в связи с такими частыми изменениями может быть очень высокой [McIvor, 2009]. Вероятность оппортунистического поведения поставщика увеличивается, ес-

ли активы специфичны относительно данной транзакции — такое явление известно как вымогательство (hold-up). Согласно ТСЕ в случае низкого уровня неопределенности и специфичности активов, а также низкой частоты сделок возрастает вероятность того, что фирма будет использовать рынок как механизм организации сделок. Вертикальная интеграция (или иерархический контроль сделки) более вероятна, когда активы специфичны, а частота совершения сделок и неопределенность будущего велики.

Вслед за утверждением Уильямсона о том, что ключевой переменной в определении границ фирмы является специфичность активов, начались интенсивные исследования данной проблематики. В табл. 1 представлен перечень ряда исследований в рамках парадигм ТСЕ и RBV применительно к проблематике границ фирмы. Подчеркнем, что в табл. 1 приведен отнюдь не исчерпывающий список литературы. Однако, на наш взгляд, эта выборка работ является достаточно репрезентативной и дает весьма точное представление о том, что происходит в данной области исследований. Как видно из табл. 1, не все исследования в рамках парадигмы ТСЕ были направлены на изучение альтернативы «производить или покупать». Например, анализ специфичности активов используется для предсказания оппортунистического поведения менеджеров по продажам [Anderson, 1988], продолжительности [Joskow, 1987] и сложности [Reuer, Arino, 2007] контракта, временного горизонта альянсов [Parkhe, 1993] и изучения ожиданий поставщиков относительно продления контракта [Heide, John, 1990]. Вертикальная интеграция является более вероятной, если сложность продукта [Moschuris, Kondylis, 2007] или доля конкретного ресурса в общих затратах [Lieberman, 1991] велики. При этом во многих работах было продемонстрировано, что специфичность активов предсказывает вертикальную интеграцию или, по меньшей мере, сдвиг от использования рынка в сторону иерархического

Таблица 1

**Исследования в рамках TCE и RBV по проблематике вертикальной интеграции и аутсорсинга**

Проблема исследования	Работа
Функционирование отдела продаж (внутрифирменная или рыночная структура)	[Anderson, 1985; Anderson, Schmittlein, 1984; Weiss, Anderson, 1992]
Оппортунистическое поведение	[Anderson, 1988; John, 1984]
Контроль деятельности, переданной на аутсорсинг	[Aron et al., 2008]
Понимание риска	[Aron, Clemens, Reddi, 2005]
Совместные действия с поставщиками	[Ashwin, Stump, 1999; McNally, Griffen, 2004; Takeishi, 2001; 2002]
Выход на зарубежный рынок (интеграция канала сбыта/собственность)	[Anderson, Coughlan, 1987; Gatignon, Anderson, 1988; Klein, Frazier, Roth, 1990]
Вертикальная интеграция «вперед»	[Azoulay, 2004; Baker, Hubbard, 2003; Combs, Ketchen, 1999; Ellram, Tate, Billington, 2008; John, Weitz, 1988; Maltz, 1993; 1994]
Вертикальная интеграция «назад» (выбор «производить или покупать» в отношениях с поставщиками)	[Balakrishnan, Wernerfelt, 1986; Carlton, 1979; Dyer, 1996; Gray, Roth, Tomlin, 2009; Harrigon, 1986; Holmstrom, Roberts, 1998; Leiblein, Miller, 2003; Levy, 1985; Lieberman, 1991; Masten, 1984; Masten, Meehan, Snyder, 1989, 1991; Monteverde, 1995; Monteverde, Teece, 1982; Novak, Eppinger, 2001; Poppo, Zenger, 1998; Ring, van de Ven, 1992; Walker, 1988; Walker, Weber, 1984, 1987; Williams, Maull, Ellis, 2002]
Результативность аутсорсинга	[Batrthelemy, 2003; Bustinza, Molina, Gutierrez-Gutierrez, 2010; Dyer, Singh, 1998; Grossman, Hart, 1986; Handley, Benton, 2009; Lee, Miranda, Kim, 2004; Parkhe, 1993; Schoenherr, 2010]
Результативность продукта	[Leiblein, Reuer, Dalasce, 2002; Novak, Stern, 2008]
Трансакционные издержки	[Grover, Malhotra, 2003]
Специфические инвестиции поставщика	[Stump, Heide, 1996]
Построение экономических моделей	[Glass, Saggi, 2001]
Выгоды от аутсорсинга, проблем и мотивов аутсорсинга	[Bengtsson, Dabhilkar, 2009; Moschuris, Kondylis, 2007; Pengill, 2007]
Вывод на аутсорсинг отдельных бизнес-функций	[Gewald, 2010]
Продолжение взаимоотношений, срок и сложность контракта	[Heide, John, 1990; Joskow, 1987; Reuer, Arino, 2007]
Внутрифирменное производство (insourcing)	[Maelah et al., 2010]
Интеграция моделей TCE и RBV	[Holcomb, Hitt, 2007; Insinga, Werle, 2000; Madhok, 1996, 2002; Madhok, Tallman, 1998; McIvor, 2009; Powell, Tatikonda, Ying, 2006; Vivek, Banwet, Shankar, 2008]
Интеграция TCE и моделей популяционной экологии	[Jacobies, Winter, 2005]
Интеграция TCE и моделей обучения	[Mayer, Argyres, 2004]
Построение нормативных моделей («делай так»)	[Lacity, Hirschheim, 1993; Quinn, 1999; Useem, Harder, 2008]

контроля над сделкой. Исследования показали, что специфичность активов связана с наличием внутрифирменного отдела продаж [Anderson, 1985; Anderson, Schmittlein, 1984], интегрированного канала дистрибуции [Anderson, Coughlan, 1987], интегрированного канала экспортной деятельности [Gatignon, Anderson, 1988; Klein, Frazier, Roth, 1990], осуществлением вертикальной интеграции «вперед» [John, Weitz, 1988] и вертикальной интеграции «назад» [Levy, 1985; Leiberman, 1991], использованием частных транспортных и складских компаний [Maltz, 1993; 1994], внутрифирменным производством продукта [Masten, 1984; Masten, Meehan, Snyder, 1991; Monteverde, 1995; Monteverde, Teece, 1982] и интернализацией услуг ИТ [Porro, Zenger, 1998]. Отсутствие связи между специфичностью активов и вертикальной интеграцией было выявлено лишь в некоторых работах (см., напр.: [Leiblein, Miller, 2003]). В ряде работ предсказать вертикальную интеграцию позволяет взаимодействие специфичности активов с неопределенностью внешней среды или поведенческой неопределенностью [Gatignon, Anderson, 1988].

В отличие от непротиворечивых результатов, подтверждающих роль специфичности активов, относительно воздействия неопределенности были получены смешанные результаты (см.: [Klein, Frazier, Roth, 1990; Rindfleisch, Heide, 1997]). Одни исследования демонстрируют положительный эффект неопределенности на вертикальную интеграцию [Harrigan, 1986; Levy, 1985], а другие — негативный эффект [Walker, Weber, 1987].

### *Парадигма RBV*

В рамках ресурсного подхода наличие конкурентных преимуществ объясняется посредством анализа ресурсов, которыми обладает фирма. Вернерфельт определил ресурс как «все, что можно рассматривать как сильную или слабую сторону конкретной фирмы» [Wernerfelt, 1984, p. 172]. Основываясь на данном понимании, Барни от-

нес к ресурсам «все активы, способности, организационные процессы, характеристики фирмы, информацию, знания и т. п., которые контролируются фирмой и позволяют ей разрабатывать и реализовывать стратегии, улучшающие экономичность и эффективность» [Barney, 1991, p. 101]. Далее Барни сделал вывод о том, что конкурентное преимущество возникает тогда, когда фирма способна реализовать стратегию увеличения ценности продукта, которая не реализуется ее конкурентами. Устойчивое же конкурентное преимущество возникает, когда выгоды стратегии увеличения ценности не могут быть скопированы конкурентами.

Основное предположение в рамках RBV заключается в том, что ресурсы различных фирм могут быть неоднородными и непереключаемыми между ними. С учетом этого ресурсы, которые могут создавать конкурентное преимущество, должны обладать четырьмя характеристиками. Прежде всего, ресурс может создавать конкурентное преимущество, если он является *ценным* (valuable), если фирма может превратить ресурс в возможность или в угрозу. Однако ценность ресурса недостаточна для объяснения существования конкурентного преимущества. Ресурс также должен быть *редким* (rare), потому что если все фирмы в отрасли будут обладать ценным ресурсом, то способность создавать устойчивое преимущество станет ограниченной. Кроме того, ресурс должен быть *ограниченно имитируемым* (imperfectly imitable). Эта ограниченность имитации обеспечивается за счет трех условий: (1) ресурс является результатом уникального исторического развития; (2) связь между ресурсом и конкурентными преимуществами является размытой и трудно понимаемой (имеет место причинно-следственная неоднозначность); и (3) ресурс является очень сложным с точки зрения социальных взаимодействий. Последней характеристикой ресурса выступает уровень его *заменяемости* (substitutability): в идеале для формирования конкурентного преимущества

Таблица 2

## Сравнение парадигм TCE и RBV

Проблема	Экономическая теория транзакционных издержек (TCE)	Ресурсный подход к фирме (RBV)
Общая теоретическая задача	Теория фирмы как таковой	Теория отдельных характеристик фирмы
Основной вопрос	Почему фирмы существуют?	Почему фирмы различаются?
Основная задача	Поиск эффективной структуры управления транзакцией	Поиск конкурентного преимущества
Основная область анализа	Обмен и транзакции	Производство, ресурсы/способности фирмы
Основной предмет анализа	Характеристики транзакций: например, специфичность активов	Характеристики ресурсов: например, устойчивость ценности (value stickiness)
Основной акцент	Транзакционные издержки	Ресурсы фирм, квалификация, знания, рутины

Источники: [Madhok, 2002].

не должно существовать других ресурсов, которыми можно заменить оригинальный ресурс.

В табл. 2 представлен обзор различий между парадигмами TCE и RBV с точки зрения изучения границ фирмы [Madhok, 2002]. Парадигма TCE претендует на то, чтобы быть теорией фирмы как таковой, объясняет, почему существуют фирмы, и фокусируется на проблематике эффективных структур управления. Парадигма RBV претендует на объяснение определенных аспектов в деятельности фирмы, а именно того, почему фирмы отличны друг от друга и в чем причина возникновения устойчивых конкурентных преимуществ фирм. В рамках парадигмы TCE основное внимание сосредоточено на транзакционных издержках, а в парадигме RBV — на ресурсах, знаниях, квалификации, рутинных и любых активах, которые в зависимости от обстоятельств могут быть ценными, редкими, ограниченно имитируемыми и незаменяемыми.

Применение RBV к проблематике границ фирмы и аутсорсинга было в некоторой степени ограниченным. С точки зрения теории отношенческие ренты возникают в ситуации совместных идиосинкратических инвестиций [Dyer, Singh, 1998]. В частно-

сти, эти инвестиции могут принимать форму совместных знаниевых рутин [Holcomb, Hitt, 2007] или построения отношений, которые могут положительно влиять на результативность аутсорсинга [Madhok, Tallman, 1998]. Одно из объяснений того, почему результативность фирмы может улучшаться в то время как вся ее деятельность осуществляется внутрифирменно, а не передается на аутсорсинг, заключается в том, что сохранение внутрифирменного производства позволяет добиться большей адаптации, учета обратных связей и приобретения знаний (ресурсов) [Novak, Stern, 2008].

Фармацевтический бизнес с большей готовностью согласится передать на аутсорсинг производство самих лекарств, чем производство знаний (как одного из видов ресурсов) на основе клинических испытаний [Azoulay, 2004]. Эффективное применение технологии слежения за морскими перевозками (ресурса) связано с интеграцией отправителей грузов с частными перевозчиками [Baker, Hubbard, 2003]. Менеджеры осознают, что выгоды от использования аутсорсинга будут выше, если выше их организационные способности к обучению и совместному развитию ноу-хау (и первое, и второе — ресурсы) [Bustinza,

Molina, Guitierrez-Gutierrez, 2010]. Наконец, контракты между партнерами по сделке могут выступать в качестве «хранилища знаний» и таким образом также представлять собой стратегический ресурс [Mayer, Argyres, 2004]. Различного рода кейсы в целом подтверждают «соответствие» парадигмы RBV задаче объяснения использования аутсорсинга [McIvor, 2009; Vivek, Banwet, Shankar, 2008; Walker, 1988].

#### *Другие подходы*

Литература, посвященная проблематике границ фирмы и аутсорсингу, содержит, кроме прочего, ряд нормативных работ, касающихся того, как следует эффективно осуществлять аутсорсинг [Insigna, Werle, 2000]. Некоторые работы направлены на изучение риска [Aron, Clemons, Reddi, 2005] и мотивов [Bengtsson, Dabhilkar, 2009] аутсорсинга (причем одним из основных мотивов выступает стремление к высвобождению ресурсов [Pengrill, 2007]), на анализ сочетания аутсорсинга и перемещения производства/поставщика в другую страну [Ellram, Tate, Billington, 2008]. В других проводятся исследования мотивации, связанной с правами собственности [Holmstrom, Roberts, 1998], изучение влияния управления на знания [Madhok, 1996], исследования обратного процесса — отказа от аутсорсинга [Maelah et al., 2010], анализ вовлеченности лиц, принимающих решения, в процесс осуществления аутсорсинга [Moschuris, Kondylis, 2007].

Отдельным подходом к изучению проблематики границ фирмы и аутсорсинга является организационный подход. В данном случае аутсорсинг и вертикальная интеграция рассматриваются с точки зрения фирмы как единицы анализа, а не характеристик продукта, его компонентов, контрактов или ресурсов. Переменные, характеризующие фирму, например ее размер, часто моделируются как контрольные переменные (см., напр.: [Lee, Mirbanda, Kim, 2004; Porro, Zenger, 1998]), даже в случаях, когда фирма не рассматривается

в качестве единицы анализа. Организационный подход анализируется в следующем разделе, где мы формулируем оригинальный набор теоретических предположений.

#### *Предположения на основе организационного подхода*

В рамках организационного подхода исследуется, как характеристики фирмы, подразделения или бизнес-единицы влияют на степень использования аутсорсинга и его успешность. Уильямсон в своей работе [Williamson, 2008], рассматривающей связь между аутсорсингом, ТСЕ и управлением цепями поставок (SCM), отмечает, что единицей анализа в ТСЕ выступает транзакция. Соответственно, он предлагает исследователям SCM определиться с соответствующей единицей анализа для своей области. В то же время методологические подходы к исследованиям в рамках SCM весьма различны (см.: [Зипкин, 2010]) и включают в себя имитационное моделирование, построение математических оптимизационных моделей, анализ опросных и вторичных данных, анализ кейсов. Эти исследовательские традиции не просто различны, они задействуют разные единицы анализа. Единицей анализа могут выступать фирма, цепь поставок, активы, используемые при транспортировке и встроенные в те или иные бизнес-структуры или даже отдельные события (например, как те или иные события в цепи поставок влияют на котировки акций компании на бирже). Существует определенное пересечение между ТСЕ и управлением цепями поставок в том плане, что они уделяют внимание проблематике транзакций и координации (см.: [Зипкин, 2010]). В то же время значительная часть исследований в области управления цепями поставок не использует транзакцию как единицу анализа. Это приводит к определенным теоретическим противоречиям и допущениям при рассмотрении пересечений между организационным подходом (фирма как единица анализа) и ТСЕ (транзакция как



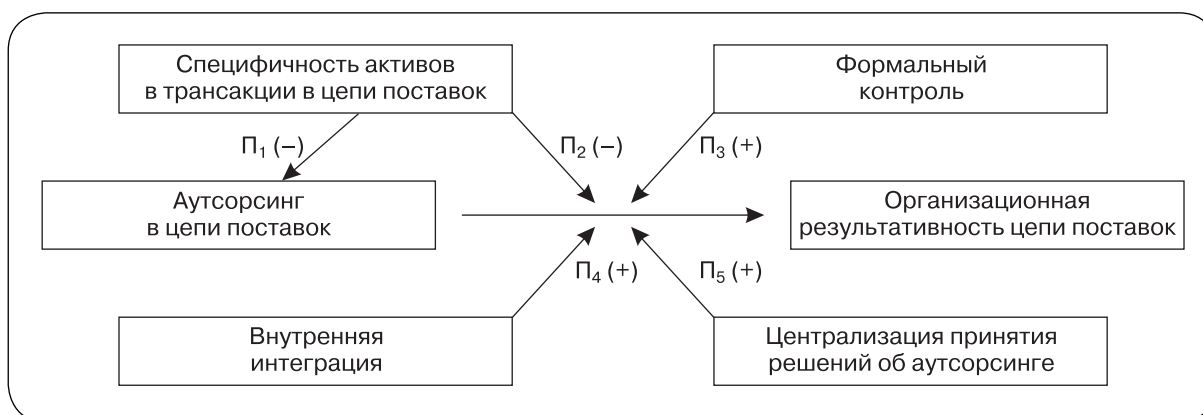


Рисунок. Теоретическая модель связи аутсорсинга в цепи поставок и организационной результативности

Примечания:

П1–П5 — предположения 1–5;

«+/-» — направление связи.

единица анализа) в понимании аутсорсинга. На наш взгляд, одним из вариантов снятия этих противоречий может быть рассмотрение ряда организационных характеристик с позиций ресурсного подхода (RBV) — т. е. как ресурсов.

Мы формулируем аргументы в самом общем виде: хотя далее приводятся иллюстративные примеры из области SCM, наши идеи относятся к аутсорсингу в любой области. Значительная часть исследований по проблематике границ фирмы использует в качестве единицы анализа «транзакцию» по поводу конкретной функции или конкретного вида деятельности (например, выделение (spin-off) отдела продаж [Anderson, 1985], клинических испытаний [Azoulay, 2004], или форма выхода на международные рынки [Gatignon, Anderson, 1988]). Организационный подход направлен на анализ различных бизнес-функций и выделения вовне конкретной бизнес-функции, а иногда — на изучение результативности более крупной единицы анализа: например, результативности на уровне завода [Bengtsson, Dabhikar, 2009], результативности на уровне бизнес-единицы [Solakivi, Ojala, Engblom, 2011]. Одна из проблем данного направления исследований заключается в нехватке теоретических схем для оценки

организационных факторов и их роли в аутсорсинге, вертикальной интеграции и выделении вовне отдельных бизнес-функций. Заметным исключением является статья [Gray, Roth, Tomlin, 2009], в которой рассматривается влияние «конкурентного акцента» на низких затратах и качестве на уровень задействования аутсорсинга в производстве. По утверждению авторов [Gray, Roth, Tomlin, 2009], ориентация на низкие затраты (но не на качество) действительно оказывает влияние на уровень использования аутсорсинга в производстве.

Наша теоретическая модель представлена на рисунке. Мы предполагаем, что организационная структура и специфичность активов в цепи поставок играют значительную роль в объяснении связи между аутсорсингом в цепи поставок и организационной результативностью цепи поставок. Специфичность активов в цепи поставок характеризует ту степень, в которой такие активы, как складские мощности, транспортные средства и информационные системы в цепи поставок, специализированы относительно конкретного способа использования. Например, оборудование для погрузки и разгрузки жидких химикатов в железнодорожные вагоны может

быть специфичным относительно транзакций между производителем химикатов и его клиентом. Данные активы могут не иметь никакого другого способа применения за пределами этой конкретной сделки. Аутсорсинг в цепи поставок связан с совокупным уровнем выведения вовне функций логистики, например хранения или транспортировки.

Первые два выдвигаемых нами предположения довольно просты и непосредственно вытекают из парадигмы ТСЕ. Согласно Предположению 1, более высокий уровень специфичности активов в транзакции в цепи поставок ведет к более низкому уровню аутсорсинга в цепи поставок. Чем в большей степени активы в цепи поставок «настроены» на взаимодействие с конкретным клиентом (или поставщиком), тем меньше вероятность того, что фирма будет выводить вовне осуществление данного вида деятельности. Согласно Предположению 2, результативность цепи поставок страдает, если фирма передает на аутсорсинг функции с высоким уровнем специфичности активов.

*Предположение 1. Чем выше уровень специфичности активов в транзакции в цепи поставок, тем ниже уровень аутсорсинга в цепи поставок.*

*Предположение 2. Чем выше уровень специфичности активов, тем слабее связь между аутсорсингом в цепи поставок и результативностью логистики.*

Согласно остальным предположениям, которые формируют вклад данной статьи в развитие исследований по рассматриваемой проблематике, латентная организационная структура опосредует влияние аутсорсинга в цепи поставок на результативность логистики. Латентной организационной структурой называются «скрытые» элементы устройства фирмы, которые не могут быть поняты из схемы организационной структуры организации [Miller, 1991]. Исследование латентной организационной структуры долгое время являлось (и по сей день остается) областью интересов специалистов по менеджменту. Значительная

часть исследований была вдохновлена работой [Burns, Stalker, 1966], где выделены два организационных архетипа: механистический и органический. Авторами была предложена теория «соответствия», согласно которой механистический тип, представляющий собой более формализованную, централизованную структуру, опирающуюся на иерархические каналы коммуникации, больше подходит для стабильной внешней среды. Наоборот, если высока неопределенность внешней среды, то результативнее оказывается органический тип, имеющий более сетевой, децентрализованный и неформальный характер. Дальнейшие исследования были посвящены тщательному анализу четырех основных измерений организационной структуры:

- 1) формализация/наличие письменных регламентов и процедур;
- 2) интеграция/горизонтальная коммуникация;
- 3) централизация принятия решений в виде властной вертикали контроля;
- 4) специализация/разделение задач на уникальные и сфокусированные области (см.: [Miller, Dröge, 1986]).

Исследователи цепей поставок изучали взаимодействие множества факторов, включая внутреннюю и внешнюю интеграцию, интеграцию информационных технологий, формальный контроль, децентрализацию, стратегию цепи поставок, изменчивость процессов в цепи поставок и результативность [Germain, Claycomb, Dröge, 2008; Germain, Daugherty, Dröge, 1994; Vickery et al., 2003].

Следуя Предположениям 3–5, чем выше уровень, соответственно, формального контроля, внутренней интеграции и централизации в принятии решений об аутсорсинге в цепи поставок, тем сильнее взаимосвязь аутсорсинга в цепи поставок с организационной результативностью цепи поставок. Эту результативность можно определить как измеряемый результат функционирования системы цепи поставок, включая время выполнения заказа, уровень товарно-материальных запасов,

уровень функциональных затрат и др. Организационная результативность цепи поставок имеет важное значение, поскольку она представляет собой промежуточный показатель результативности фирмы, влияющий на показатели ее результативности более высокого уровня, включая рыночные (например, удовлетворенность потребителей, доля рынка, выручка и т. п.) и финансовые показатели (например, прибыль, рентабельность активов, отдача от инвестиций и т. п.).

Обратим внимание, что в рамках данной модели мы не формулируем никаких предположений о влиянии аутсорсинга на организационную результативность цепи поставок. Предыдущие исследования не смогли выявить эту связь, возможно, потому, что фирмы, которые используют аутсорсинг, выбирают подходящую организационную форму с учетом своей специфики: частоты транзакций, специфичности активов и неопределенности будущего. Мы полагаем, что правильно выбранная организационная структура содействует связи между аутсорсингом в цепи поставок и результативностью цепи поставок. Например, эффективная интеграция внутренних функций — один из компонентов стратегии увеличения ценности. Выступая в качестве ресурса, такая интеграция является ценной, редкой, ограниченно имитируемой и не имеет заменителей. С точки зрения парадигмы RBV данный ресурс — «интеграция» — может использоваться в целом ряде внутриорганизационных и межорганизационных видов деятельности. Чем лучше фирма способна интегрировать свои функции, тем в большей степени данный ресурс может быть применен в целях эффективной интеграции фирмы в рамках соглашений об аутсорсинге, и, соответственно, тем выше результативность фирмы. Подобная логика применяется и для анализа роли формального контроля, который также можно рассматривать в качестве разновидности ресурса. Эффективный формальный контроль, соответствующий контексту внешней среды, может быть

использован для более эффективного контроля в соглашениях об аутсорсинге. В то же время парадигма RBV вряд ли может предложить какие-либо идеи относительно роли централизации принятия решений об аутсорсинге. Основная идея здесь заключается в том, что децентрализация может тормозить принятие эффективных схем аутсорсинга — в связи с тем, что менеджеры среднего и нижнего звена могут враждебно относиться к аутсорсингу вследствие воспринимаемой потери власти, статуса и даже работы. Ниже мы суммируем опосредующее влияние организационной структуры на зависимость между аутсорсингом в цепи поставок и организационной результативностью цепи поставок.

*Предположение 3. Чем выше уровень формального контроля, тем сильнее связь между аутсорсингом в цепи поставок и результативностью логистики.*

*Предположение 4. Чем выше уровень интернализации, тем сильнее связь между аутсорсингом в цепи поставок и результативностью логистики.*

*Предположение 5. Чем более централизованным является принятие решений об аутсорсинге в цепи поставок, тем сильнее связь между аутсорсингом в цепи поставок и результативностью логистики.*

## Заключение

В данной статье представлен краткий обзор двух основных теорий, которые используются для изучения проблематики границ фирмы: экономической теории транзакционных издержек (TCE) и ресурсного подхода (RBV) к фирме. Мы затронули различные аспекты данной проблематики: вертикальную интеграцию, выведение вовне отдельных бизнес-функций и аутсорсинг. Все они обладают общими чертами фундаментального выбора «производить или покупать». Кроме того, в статье сформулировано предположение о том, что организационный подход может пролить

дополнительный свет на эффективность решений «производить или покупать». Мы полагаем, что такие переменные организационной структуры, как формальный контроль, внутренняя интеграция и централизация принятия решений об аутсорсинге, способны оказывать влияние на связь между аутсорсингом в цепи поставок и организационной результативностью цепи поставок.

Безусловно, в данной сфере необходимо дальнейшее развитие теоретического ана-

лиза стратегий: в частности, исследования стратегий цепей поставок (например, выбора между гибкостью и экономичностью), роли неопределенности внешней среды, общей инновационности организации и готовности к принятию риска. Кроме того, для обнаружения связи предлагаемых теоретических построений с реальностью и формулировки содержательных рекомендаций для управления компаниями необходима эмпирическая проверка высказанных нами предположений.

## ЛИТЕРАТУРА

- Зипкин П. 2010. Отклик на статью О. Уильямсона «Аутсорсинг: транзакционные издержки и управление цепями поставок». *Российский журнал менеджмента* 8 (2): 131–136.
- Anderson E. 1985. The salesperson as outside agent or employee: A transaction cost analysis. *Marketing Science* 4 (3): 234–254.
- Anderson E. 1988. Transaction costs as a determinants of opportunism in integrated and independent sales forces. *Journal of Economic Behavior and Organization* 9 (3): 247–264.
- Anderson E., Coughlan A. T. 1987. International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution. *Journal of Marketing* 51 (1): 71–81.
- Anderson E., Schmittlein D. 1984. Integration of the sales force: An empirical examination. *Rand Journal of Economics* 15 (3): 385–395.
- Aron R., Bandyopadhyay S., Jayanty S., Pathak P. 2008. Monitoring process quality in off-shore outsourcing: A model and findings from multi-country survey. *Journal of Operations Management* 26 (2): 303–321.
- Aron R., Clemens E. K., Reddi S. 2005. Just right outsourcing: Understanding and managing risk. *Journal of Management Information Systems* 22 (2): 37–55.
- Ashwin W. J., Stump R. L. 1999. The contingent effect of specific asset investments on joint action in manufacturer-supplier relationships: An empirical test of the moderating role of reciprocal asset investments, uncertainty, and trust. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27 (3): 291–306.
- Azoulay P. 2004. Capturing knowledge within and across firm boundaries: Evidence from clinical development. *American Economic Review* 94 (5): 1591–1612.
- Baker G. P., Hubbard T. N. 2003. Make versus buy in trucking: Asset ownership, job design, and information. *American Economic Review* 93 (3): 551–572.
- Balakrishnan S., Wernerfelt B. 1986. Technical change, competition, and vertical integration. *Strategic Management Journal* 7 (4): 347–59.
- Barney J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17 (1): 99–120.
- Bengtsson L., Dabhilkar M. 2009. Manufacturing outsourcing and its effect on plant performance — lessons from KIBS outsourcing. *Journal of Evolutionary Economics* 19 (2): 231–257.
- Burns T., Stalker G. M. 1966. *The Management of Innovation*, 2nd ed. London: Tavistock.
- Bustinza O. F., Molina L. M., Gutierrez-Gutierrez L. J. 2010. Outsourcing as seen from

- the perspective of knowledge management. *Journal of Supply Chain Management* 46 (3): 23–39.
- Carlton D. W. 1979. Vertical integration in competitive markets under uncertainty. *Journal of Industrial Economics* 27 (3): 189–209.
- Coase R. 1937. The nature of the firm. *Economica* 4: 386–405. (Русск. пер.: Коуз Р. 1993. Природа фирмы. В кн.: Коуз Р. *Фирма, рынок и право*. М.: Дело ЛТД при участии изд-ва Catallaxy; 33–53.)
- Combs J. G., Ketchen D. J. 1999. Explaining inter-firm cooperation and performance: Toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. *Strategic Management Journal* 20 (9): 435–450.
- Dyer J. H. 1996. Does governance matter? Keiretsu alliances and asset specificity as sources of Japanese competitive advantage. *Organization Science* 7 (6): 649–666.
- Dyer J. H., Singh H. 1998. The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. *Academy of Management Review* 23 (4): 660–679. (Русск. пер.: Дайер Дж. Х., Сингх Х. 2009. Отношенческий подход: кооперативная стратегия и источники межорганизационных конкурентных преимуществ. *Российский журнал менеджмента* 7 (3): 65–92.)
- Ellram L. M., Tate W. L., Billington C. 2008. Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective. *Journal of Operations Management* 26 (2): 148–163.
- Friedman T. L. 2005. *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*. Farrar, Straus, and Giroux.
- Frost & Sullivan 2005. *Shared Services and Outsourcing (SSO): Hub Potential Analysis (Abridged by Select Verticals)*. Available at: [http://www.msomalaysia.my/code-navia/portals/msc/images/pdf/awards\\_acolades/frost\\_sullivan\\_sso.pdf](http://www.msomalaysia.my/code-navia/portals/msc/images/pdf/awards_acolades/frost_sullivan_sso.pdf).
- Gatignon H., Anderson E. 1988. The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: An empirical test of a transaction cost explanation. *Journal of Law, Economics and Organization* 4 (3): 305–336.
- Germain R., Claycomb C., Dröge C. 2008. Supply chain variability, organizational structure, and performance: The moderating effect of demand uncertainty. *Journal of Operations Management* 26 (5): 557–570.
- Germain R., Dröge C., Daugherty P. 1994. The effect of just-in-time selling on organizational structure: An empirical investigation. *Journal of Marketing Research* 31 (4): 471–83.
- Gewald H. 2010. The perceived benefits of business process outsourcing: An empirical study of the German banking industry. *Strategic Outsourcing: An International Journal* 3 (2): 89–105.
- Gillespie J., Henring R., Sandretto C., Hallahan C. 2007. Forage outsourcing in the dairy sector: The extent of use and impact on farm profitability. *Agricultural and Resource Economics Review* 39 (3): 399–414.
- Glass A. J., Saggi K. 2001. Innovation and wage effects of international outsourcing. *European Economic Review* 45 (1): 67–86.
- Gray J. V., Roth A. V., Tomlin B. 2009. The influence of cost and quality priorities on the propensity to outsource production. *Decision Sciences* 40 (4): 697–726.
- Grossman S. J., Hart O. D. 1986. The costs and benefits of ownership: Theory of vertical and lateral integration. *Journal of Political Economy* 94 (4): 691–719.
- Grover V., Malhotra M. 2003. Transaction cost framework in operations and supply chain management research: Theory and measurement. *Journal of Operations Management* 21 (4): 457–473.
- Handley S. M., Benton W. C., Jr. 2009. Unlocking the business outsourcing process model. *Journal of Operations Management* 27 (5): 344–361.
- Harrigan K. R. 1986. Matching vertical integration strategies to competitive conditions. *Strategic Management Journal* 7 (6): 535–555.
- Heide J., John G. 1990. Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint

- action in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing Research* 27 (1): 24–36.
- Holcomb T. R., Hitt M.A. 2007. Toward a model of strategic outsourcing. *Journal of Operations Management* 25 (2): 464–481.
- Holmstrom B., Roberts J. 1998. The boundaries of the firm revisited. *Journal of Economic Perspectives* 12 (4): 73–94.
- Insinga R. C., Werle M. J. 2000. Linking outsourcing to business strategy. *Academy of Management Executive* 14 (4): 58–70.
- Jacobies M. G., Winter S. G. 2005. The co-evolution of capabilities and transaction costs: Explaining the institutional structure of production. *Strategic Management Journal* 26 (5): 395–413.
- John G. 1984. An empirical examination of some antecedents of opportunism in a marketing channel. *Journal of Marketing Research* 21 (3): 278–289.
- John G., Weitz B. A. 1988. Forward integration into distribution: An empirical test of transaction cost analysis. *Journal of Law, Economics, and Organization* 4 (1): 121–139.
- Joskow P. L. 1987. Contract duration and relationship-specific investments: Empirical evidence from coal markets. *American Economic Review* 77 (1): 168–185.
- Klein S., Frazier G. L., Roth V. 1990. A transaction cost analysis model of channel integration in international markets. *Journal of Marketing Research* 27 (2): 196–208.
- Lacity M. C., Hirschheim R. 1993. The information systems outsourcing bandwagon. *Sloan Management Review* 35 (1): 73–86.
- Lee J. L., Miranda S. M., Kim Y. M. 2004. It sourcing strategies: Universalistic, contingency, and configurational explanations of success. *Information Systems Research* 15 (2): 100–131.
- Leiblein M. J., Miller D. J. 2003. An empirical examination of transaction- and firm-level influences on the vertical boundaries of the firm. *Strategic Management Journal* 24 (9): 839–859.
- Leiblein M. J., Reuer J. J., Dalasce F. 2002. Do make or buy decisions matter? The influence of organizational governance on technological performance. *Strategic Management Journal* 23 (9): 817–833.
- Levy D. T. 1985. The transaction cost approach to integration: An empirical examination. *The Review of Economics and Statistics* 67 (3): 438–435.
- Lieberman M. B. 1991. Determinants of vertical integration: An empirical test. *Journal of Industrial Economics* 39 (5): 541–466.
- Madhok A. 1996. The organization of economic activity: Transaction costs, firm capabilities, and the nature of governance. *Organization Science* 7 (5): 557–590.
- Madhok A. 2002. Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and institutional structure of production. *Strategic Management Journal* 23 (6): 535–550.
- Madhok A., Tallman S. B. 1998. Resources, transactions, and rents: Managing value through interfirm collaborative relationships. *Organization Science* 9 (3): 326–339.
- Maelah R., Aman A., Hamzah N., Amiruddin R., Auzair S. M. 2010. Accounting outsourcing turnback: Process and issues. *Strategic Outsourcing: An International Journal* 3 (3): 226–245.
- Maltz A. 1993. Private fleet use: A transaction cost approach. *Transportation Journal* 32 (3): 46–53.
- Maltz A. 1994. Outsourcing the warehousing function: Economic and strategic considerations. *Logistics and Transportation Review* 30 (3): 46–53.
- Masten S. E. 1984. The organization of production: Evidence from the aerospace industry. *Journal of Law and Economics* 27 (2): 403–417.
- Masten S. E., Meehan W., Synder E. A. 1989. Vertical integration in the U.S. auto industry: A note on the influence of transaction specific assets. *Journal of Economic Behavior and Organization* 12 (2): 265–273.
- Masten S. E., Meehan W., Synder E. A. 1991. The cost of organization. *Journal of Law, Economics, and Organization* 7 (1): 1–25.

- Mayer K. J., Argyres N. S. 2004. Learning to contract: Evidence from the personal computer industry. *Organization Science* 15 (4): 394–410.
- McIvor R. 2009. How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. *Journal of Operations Management* 27 (1): 45–63.
- McNally R. C., Griffin A. 2004. Firm and individual choice drivers in make-or-buy decisions: A diminishing role for transaction cost economics. *Journal of Supply Chain Management* 40 (1): 4–17.
- Miller D. 1991. Stale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment. *Management Science* 37 (1): 34–52.
- Miller D., Dröge C. 1986. Traditional and psychological determinants of demand. *Administrative Science Quarterly* 31 (4): 539–560.
- Monteverde K. 1995. Technical dialog as an incentive for vertical integration in the semiconductor industry. *Management Science* 41 (10): 1624–1638.
- Monteverde K., Teece D. J. 1982. Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry. *Bell Journal of Economics* 13 (1): 206–213.
- Moschuris S. J., Kondylis M. N. 2007. Outsourcing in private healthcare organisations: A Greek perspective. *Journal of Health Organization Management* 21 (2): 220–223.
- Novak S., Eppinger S. D. 2001. Sourcing by design: Product complexity and the supply chain. *Management Science* 47 (1): 189–204.
- Novak S., Stern S. 2008. How does outsourcing affect performance dynamics? Evidence from the automobile industry. *Management Science* 54 (12): 1963–1979.
- Parkhe A. 1993. Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal* 36 (4): 794–829.
- Pengill W. R. 2007. *Determining the Level and Extent of Information Technology Outsourcing Services in the South African Higher Education Environment*. Master of Business Administration Thesis, University of Johannesburg.
- Poppo L., Zenger T. 1998. Testing alternative theories of the firm: Transaction Cost, knowledge-based and measurement explanations of make-or-buy decisions in information services. *Strategic Management Journal* 19 (9): 853–877.
- Powell M. S., Tatikonda M., Ying Liao. 2006. A behavioral study of supply manager decision-making: Factors influencing the make versus buy evaluation. *Journal of Operations Management* 24 (6): 822–838.
- Quinn J. B. 1999. Strategic outsourcing: Leveraging knowledge capabilities. *Sloan Management Review* 40 (4): 9–21.
- Reuer J. J., Arino A. 2007. Strategic alliance contracts: Dimensions of and determinants of contractual complexity. *Strategic Management Journal* 28 (3): 313–330.
- Rindfleisch A., Heide J. B. 1997. Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. *Journal of Marketing* 61 (4): 30–54.
- Ring P. S., van de Ven A. H. 1992. Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal* 13 (7): 483–498.
- Schoenherr T. 2010. Outsourcing decisions in global supply chains: An exploratory multi-country survey. *International Journal of Production Research* 48 (2): 343–378.
- Sharda K., Chatterjee L. 2011. Configurations of outsourcing firms and organizational performance: A study of outsourcing industry in India. *Strategic Outsourcing: An International Journal* 4 (2). Pre-print electronic version.
- Solakivi J. D., Ojala L., Engblom J. 2011. Logistics outsourcing and company performance of SMEs — Evidence from 223 firms operating in finland. *Strategic Outsourcing: An International Journal* 4 (2). Pre-print electronic version.
- Stump R. L., Heide J. B. 1996. Controlling Supplier opportunism in industrial relationship. *Journal of Marketing Research* 33 (4): 431–441.
- Takeishi A. 2001. Bridging inter- and intra-firm boundaries: Management of supplier

- involvement in automobile product development. *Strategic Management Journal* 22 (5): 403–433.
- Takeishi A. 2002. Knowledge partitioning in the interfirm division of labor: The case of automotive product development. *Organization Science* 13 (3): 321–338.
- Useem M., Harder J. 2000. Leading laterally in company outsourcing. *Sloan Management Review* 41 (2): 25–36.
- Vickery S. K., Jayaram J., Dröge C., Calantone R. 2003. The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: An analysis of direct and indirect Effects. *Journal of Operations Management* 21 (5): 523–539.
- Vivek S., Banwet D., Shankar R. 2008. Analysis of interactions among core, transaction, and relationship-specific investments. *Journal of Operations Management* 26 (2): 180–197.
- Walker G. 1988. Strategic sourcing, vertical integration, and transaction costs. *Interfaces* 18 (3): 62–73.
- Walker G., Weber D. 1984. A transaction cost approach in make-or-buy decisions. *Administrative Science Quarterly* 29 (3): 373–391.
- Walker G., Weber D. 1987. Supplier competition, uncertainty, and make-or-buy decisions. *Academy of Management Journal* 30 (3): 589–596.
- Weiss A. M., Anderson E. 1992. Converting from independent to employee salesforces: The role of perceived switching cost. *Journal of Marketing Research* 29 (1): 101–115.
- Wernerfelt B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5 (2): 62–73. (Русск. пер.: Вернерфельт Б. 2006. Ресурсная трактовка фирмы. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (1): 103–118.)
- Williams T., Maull R., Ellis B. 2002. Demand chain management theory: Constraints and development from global aerospace supply webs. *Journal of Operations Management* 20 (6): 691–706.
- Williamson O. E. 1975. *Markets and Hierarchies*. Free Press: N. Y.
- Williamson O. E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational Contracting*, Free Press: N. Y. (Русск. пер.: Уильямсон О. И. 1996. *Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция*. СПб.: Лениздат.)
- Williamson O. E. 2008. Outsourcing: Transaction cost economics and supply chain management. *Journal of Supply Chain Management* 44 (2): 5–16. (Русск. пер.: Уильямсон О. И. 2010. Аутсорсинг: транзакционные издержки и управление цепями поставок. *Российский журнал менеджмента* 8 (1): 71–92.).

*Латинская транслитерация литературы, набранной на кириллице*  
*The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet*

- Zipkin P. 2010. Otklik na stat'yu O. Williamson «Outsourcing: Transaction cost economics and supply chain management». *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 8 (2): 131–136.

Статья поступила в редакцию  
 15 мая 2011 г.